

## Anfänge einer Institutionalisierung grenzüberschreitender Arbeitsbeziehungen? Zur Paradoxie der Internationalen Rahmenabkommen im globalen Dienstleistungssektor

Helfen, Markus; Fichter, Michael; Sydow, Jörg

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Helfen, M., Fichter, M., & Sydow, J. (2012). Anfänge einer Institutionalisierung grenzüberschreitender Arbeitsbeziehungen? Zur Paradoxie der Internationalen Rahmenabkommen im globalen Dienstleistungssektor. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 19(3), 290-313. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-343082>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Markus Helfen, Michael Fichter, Jörg Sydow\*

## **Anfänge einer Institutionalisierung grenzüberschreitender Arbeitsbeziehungen? Zur Paradoxie der Internationalen Rahmenabkommen im globalen Dienstleistungssektor\*\***

**Zusammenfassung** – Im Zentrum des Beitrages steht die paradoxe Beobachtung, dass Internationalisierungsphänomene bei arbeitsintensiven, unternehmensbezogenen Dienstleistungen häufig mit einem Verfall der arbeitspolitischen Institutionen in Verbindung gebracht werden, es aber gleichwohl Internationale Rahmenabkommen zwischen globalen Dienstleistungsunternehmen und dem zuständigen globalen Gewerkschaftsdachverband gibt. Anhand einer exemplarischen Fallstudie wird herausgearbeitet, dass vor allem ein Zusammenfallen von zwei Aspekten den paradoxen Abschluss von Internationalen Rahmenabkommen in arbeitsintensiven Dienstleistungssegmenten begünstigt: Erstens auf Seiten der globalen Gewerkschaft ein Verhandlungskonzept, das ausgehend von den niedrigen Organisationsgraden in den betroffenen Branchen „Organizing“ zum Gegenstand der Aushandlung macht und zweitens auf Seiten des zentralen Managements ein besonderer Legitimationsbedarf des Geschäftsmodells bei gleichzeitig erhöhter Sichtbarkeit des Unternehmens.

### **Regulation of Labour in Project Networks: A Structurationist Analysis**

**Abstract** – This article directs attention to the paradoxical observation that while the deterioration of (national) industrial relations institutions and labour standards are often found in conjunction with the internationalization of labour-intensive industrial services there are unique cases of global (framework) agreements in this sector. These agreements have been concluded between the global union federation representing the private service industries, and several large multinationals. Using an exemplary case study, we argue that a combination of two aspects facilitates the paradoxical conclusion of global agreements in labour-intensive services: First, for the global union federation, a negotiation strategy that focuses on how to support “organizing” in order to tackle low unionization rates in the sector, and second, for central management, pressure to legitimize and further a particular business model owing to the high-profile visibility of their respective companies.

**Key words:** international (global) framework agreements, global union federations, ILO labour standards, service multinationals, corporate social responsibility (JEL: J83, L84, M16)

---

\* Dr. Markus Helfen, Jg. 1974, Assistent am Lehrstuhl für Unternehmenskooperation am Fachbereich Wirtschaftswissenschaft der Freien Universität Berlin, Boltzmannstr. 20, D – 14195 Berlin. E-Mail: markus.helfen@fu-berlin.de.

Dr. Michael Fichter, Jg. 1946, Dozent an der Global Labour University und am Otto-Suhr-Institut für Politikwissenschaft der Freien Universität Berlin.  
E-Mail: michael.fichter@fu-berlin.de.

Dr. Jörg Sydow, Jg. 1955, Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Unternehmenskooperation am Fachbereich Wirtschaftswissenschaft der Freien Universität Berlin, Boltzmannstr. 20, D – 14195 Berlin. E-Mail: joerg.sydow@fu-berlin.de.

\*\* Artikel eingegangen: 28.11.2011  
revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 19.6.2012.

## 1. Einleitung

Die Befassung mit den Besonderheiten einer spezifisch transnationalen Komponente von industriellen Beziehungen im Bereich der unternehmensbezogenen arbeitsintensiven Dienstleistungen kann geradezu als exotisches Thema der *Industrial Relations*-Forschung eingestuft werden. Das ist erstaunlich angesichts der rasanten nationalen und internationalen Aufwärtsentwicklung in industrienahen Dienstleistungsbranchen wie den Facility-Services (Reinigung, Sicherheit, u.a.), der Arbeitnehmerüberlassung oder der technischen Instandhaltung in den vergangenen zwei Jahrzehnten (Alajääskö 2007). Das Ende dieser Entwicklung ist derzeit nicht absehbar, man denke nur an internationale Großunternehmen wie Securitas, Manpower, Sodexo oder ISS,<sup>1</sup> die allesamt trotz des Kriseneinbruchs 2008/2009 gewachsen sind. Zudem wird das Wachstum in diesen Dienstleistungsbranchen häufig mit einem Länder übergreifenden Verfall bestehender Institutionen der industriellen Beziehungen in Verbindung gebracht, wenn etwa in Folge von Deregulierung, Prekarisierung, niedrigen Arbeitsstandards, geringen gewerkschaftlichen Organisationsgraden sowie allgemein unregulierter Arbeitserbringung in den verschiedenen Industrieländern die Rede ist (Dube/Kaplan 2010; Appelbaum/Schmitt 2009; Artus 2008; Bosch/Weinkopf 2007; Bormann 2006; Heery 2004). Dennoch drängt sich der Eindruck auf, dass – wenn überhaupt industrielle Beziehungen unternehmensbezogen im transnationalen Rahmen thematisiert werden – über die Besonderheiten im internationalen Dienstleistungssektor wenig bekannt ist, zumindest im Vergleich mit dem verarbeitenden Gewerbe, allen voran der globalen Automobil- und Chemieindustrie (vgl. für die deutsche Diskussion etwa Rüb et al. 2011; Pries 2010; Kädler 2004; Müller et al. 2004).

Der Beitrag<sup>2</sup> möchte diese Lücke füllen, indem Internationale Rahmenabkommen in arbeitsintensiven, unternehmensbezogenen Dienstleistungsbranchen anhand einer exemplarischen Fallstudie näher beleuchtet werden. Ausgangspunkt ist die irritierende und widersprüchliche, ja paradoxe Beobachtung, dass die führenden international tätigen Dienstleistungskonzerne in den Branchen arbeitsintensiver Dienstleistungen

---

<sup>1</sup> Siehe Strandskov/Pedersen (2008), die eine historische, aber wenig analytische Darstellung der internationalen Expansion eines dieser Unternehmen (ISS) vorgelegt haben.

<sup>2</sup> Besonderen Dank möchten wir unseren Interviewpartnerinnen und -partnern für ihre Gesprächsbereitschaft aussprechen. Des Weiteren sind wir der Hans-Böckler-Stiftung (HBS) für die finanzielle Förderung des Gesamtprojektes (Fördernummer 2008-141-2), der Friedrich Ebert Stiftung für die Unterstützung der lokalen Workshops in Brasilien, der Türkei, den USA und Indien, sowie der Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände und dem International Training Centre der ILO (ACTEMP) sowie der Global Labor University für die Ermöglichung unserer Teilnahme an Workshops mit den Sozialpartnern zu Dank verpflichtet. Den Teilnehmern und Teilnehmerinnen dieser Workshops möchten wir für ihre Beiträge genauso danken wie unseren lokalen Teams in Brasilien (Felipe Saboya, Lilian Arruda), Indien (Indira Gartenberg, Supriya Bandekar), der Türkei (Kadire Zeynep Sayim) und den USA (Dimitris Stevis). Eine erste Fassung des Papiers wurde auf der GIRA-Jahrestagung „Industrielle Beziehungen im Dienstleistungsbe-  
reich“ am 13./14.10.2011 in Düsseldorf vorgestellt. Wir danken den Teilnehmern und Teilnehmerinnen für wichtige Anregungen.

häufig vom Verfall bestehender Bindungen an die arbeitspolitischen Institutionen und der unzureichenden arbeitspolitischen Regelung ihrer eigenen Aktivitäten profitieren können, indem sie ihre Geschäftstätigkeit ausdehnen und weitere Marktanteile erobern, sich jedoch zugleich u.a. mit Internationalen Rahmenabkommen als die fairen Player in dieser Branche etablieren wollen. Tatsächlich zählen einige der größten Dienstleistungsunternehmen damit zu einer Pioniergruppe von 84 transnationalen Unternehmen (Stand: Anfang 2012), die den Weg einer grenzüberschreitenden Festlegung von Mindest-Arbeitsbedingungen eingeschlagen haben.

Nachfolgend wird zunächst erläutert, inwiefern Internationale bzw. Globale Rahmenabkommen<sup>3</sup> als Instrumente der globalen Gewerkschaftsverbände angesehen werden können, unternehmensbezogene Arbeitsstandards zu vereinbaren und die Anerkennung kollektiver Interessenvertretung vor Ort transnational zu unterstützen (Riisgaard/Hammer 2011; Bourque 2008; Seifert 2008; Schömann et al. 2008; Hammer 2005; Herrnsstadt 2007; Mund/Priegnitz 2007; Riisgaard 2005). Anschließend wird das Untersuchungsfeld der unternehmensbezogenen, arbeitsintensiven Dienstleistungen näher umrissen, wobei die transnationalen Geschäftsmodelle der großen – im engeren betriebswirtschaftlichen Sinne: *multinational* (vgl. Bartlett/Ghoshal 1990) – agierenden Dienstleistungsgesellschaften im Kontext einer grenzüberschreitenden, netzwerkförmigen Reorganisation der Wertschöpfung behandelt werden (Coe et al. 2008; Flecker/Meil 2010; Head 2003).

Wie sich sowohl Geschäftsmodell als auch Gewerkschaftsstrategie in Internationalen Rahmenabkommen niederschlagen, wird dann anhand von einer qualitativ-explorativen Unternehmensfallstudie (ServiceCorp) untersucht. Ausgangspunkt ist dabei die Strategie von UNI, die als globaler Dachverband der Gewerkschaften in den privaten Dienstleistungen mit Hilfe solcher Abkommen versucht, über gewerkschaftliches „Organizing“ im Sinne eines gezielten Einsatzes von globalen Ressourcen zum Aufbau lokaler Gewerkschaften an den jeweiligen Firmenstandorten Einfluss auf die Beschäftigungsbedingungen in den globalen Dienstleistungsunternehmen und -netzwerken zu nehmen.

Im Organisationsbereich von UNI wird dann mit ServiceCorp ein „Beschäftigungsgigant“ näher betrachtet, der Aufschluss über die Gründe und Auswirkungen des Abschlusses von IFAs im globalen Dienstleistungssektor verspricht. Anhand des Verhandlungsprozesses, der vereinbarten Bestimmungen und ihrer Umsetzung wird aufgezeigt, auf welche Weise das Zusammenspiel der UNI-Strategie mit dem Dienstleistungsmodell des Unternehmens das Paradoxon zu erhellen vermag, warum gerade ein transnationales Dienstleistungsunternehmen bei der Unterzeichnung Internationa-

---

<sup>3</sup> Mit der konsequenten Verwendung des Begriffs „Global Framework Agreement“ durch UNI sowie durch die bevorstehende Gründung von IndustriALL, einem Zusammenschluss von drei wichtigen globalen Gewerkschaftsverbänden aus dem Industriebereich (IMF, ICEM und ITGLWF), wird der Terminus „International Framework Agreement“ wohl über kurz oder lang aus dem Wortschatz verschwinden. Im Zuge dieses Zusammenschlusses wurde nämlich vereinbart, den Begriff „Global Framework Agreements“ zu verwenden.

ler Rahmenabkommen eine Vorreiterrolle spielen kann, obgleich es zugleich in einer auf niedrige Arbeitskosten abzielenden Branche tätig ist.

## **2. Institutionalisierung grenzüberschreitender Arbeitsbeziehungen: IFAs als ein Instrument der „Global Governance“?**

Wir verorten unseren Beitrag in der u.a. von Streeck (2009: 246ff.) und Kalleberg (2009: 3ff.) neu entfachten Debatte um die Zähmbarkeit kapitalistischer Wertschöpfung unter Globalisierungsbedingungen. Ausgangspunkt ist die gesellschaftliche Last einer fortgesetzten und grenzüberschreitenden Liberalisierung und Globalisierung ökonomischen Handelns, in der die Bindungskraft nationaler Regulation abnimmt und damit die Integrationsfähigkeit und Stabilität der Gesellschaften gefährdet, wie die jüngste Finanzkrise verdeutlicht. Beide Autoren sehen unter Bezugnahme auf den Ansatz von Karl Polanyi (1957) Entwicklungen am Werk, die nach einer Ära des „Dis-Embedding“ der Ökonomie (vgl. auch Ruggie 2004) eine neue Phase eines „Re-Embedding“ hervorrufen könnten, ein Umschlagen des Pendels der Doppelbewegung aus wirtschaftlicher Liberalisierung und ihrer gesellschaftlichen Einhegung.

Zugleich knüpfen wir an die schon länger geführten politikwissenschaftlichen Debatten um „global governance“ (Zürn 2004) an. Grundsätzlich steht in diesen Debatten – angesichts der oftmals schwachen bzw. nicht vorhandenen staatlich-regulativen Institutionen auf globaler Ebene – die Option der Übernahme von transnationalen Regulierungsaufgaben durch „private Akteure“ (Pattberg 2005, Büthe/Mattli 2011) im Raum. Neben Fragen nach der demokratischen Legitimität privater Akteure sowie der von ihnen gesetzten Regelwerke wird in dieser Debatte gerade auch die Effektivität privater Regelumsetzung kritisch diskutiert (Black 2008; Vogel 2009). Auf diese Weise wird die Beobachtung eines Dis-Embedding zugleich mit einer Aufforderung an die Unternehmen verknüpft, sich in eigenem Interesse an einer wirkungsvollen Re-Regulierung zu beteiligen, da ansonsten die gesellschaftlichen Voraussetzungen wirtschaftlichen Handelns destabilisiert werden (King/Pearce 2010).

In diesen Debatten ist freilich die Rolle der Gewerkschaften in der grenzüberschreitenden Regulierung von Erwerbsarbeit bislang weitgehend ignoriert worden (Koch-Baumgarten 2011), obgleich die Durchsetzung von globalen Arbeits- und Beschäftigungsstandards bei transnationalen Unternehmen oft kontrovers diskutiert wird. Das arbeits- und beschäftigungspolitische Kernproblem einer grenzüberschreitenden Reorganisation der Wertschöpfung besteht in der mangelhaften Durchsetzung von elementaren Arbeitsstandards in der Peripherie der entstehenden Wertschöpfungsnetzwerke (Croucher/Cotton 2009). Durch die vielfältige Aus- und Verlagerung von Unternehmensteilen und Aktivitäten (schon früh etwa Atkinson 1985), die mittlerweile als „fine-slicing“ der Wertschöpfung (Contractor et al. 2010) bzw. einer „Produktion im Netzwerk“ (Sydow/Möllering 2009) umschrieben wird, schrumpft die Reichweite von unternehmens- oder branchenbezogenen Arbeitsstandards; erst recht wenn dabei der Schritt über die Grenze führt (Palpacuer 2008).

Eine „Gegen-Bewegung“, in der „neue“ Regeln gefunden und durchgesetzt werden können, d.h. in der neue Beschränkungen institutionalisiert werden, ist jedoch nicht notwendigerweise erfolgreich (Streeck 2009: 267). Eine wesentliche Voraussetzung ist darin zu sehen, dass es einen kollektiven Akteur gibt, der einen entsprechenden

Beitrag zur Initiierung einer Gegen-Bewegung zu leisten imstande sein könnte. Es liegt nahe, im Zusammenhang mit globalen Arbeitsstandards den Gewerkschaften diese Rolle zuzubilligen. Ähnlich plädiert Kalleberg in einer Auseinandersetzung mit der Ausdehnung prekärer Arbeit in den Vereinigten Staaten für einen „erneuerten New Deal“, in dem die kollektiven Organisationen der Arbeitnehmer eine tragende Rolle spielen: „Workers’ ability to exercise collective agency – through unions and other organizations – is essential for this debate to occur and to create a countermovement to implement the kinds of social investments and protections that could address the problems raised by precarious work“ (2009: 17). Bezogen auf die transnationalen Arbeitsbeziehungen sind es unserer Ansicht nach die globalen Gewerkschaftsverbände bzw. Global Union Federations (GUFs), die sich mit ihrer Strategie der Vereinbarung Internationaler bzw. Globaler Rahmenabkommen an der „institutionellen Arbeit“ (Lawrence/Suddaby 2006) eines Re-Embedding beteiligen. Denn dieser (neue) Ansatz stellt den Beginn einer grenzüberschreitenden Regelsetzung von Arbeit und Arbeitsbeziehungen dar, was auch zu einer möglichen Gegen-Bewegung gehören müsste; Rückschläge, Fehler und Versagen eingeschlossen (Croucher/Cotton 2009).

Internationale Rahmenabkommen (engl. International Framework Agreements, IFAs) stellen in diesem Kontext ein vergleichsweise junges Instrument dar, mit dem die global agierenden, sektoralen Gewerkschaftsdachverbände eine unternehmensbezogene, transnationale Komponente der Arbeitsbeziehungen anstoßen möchten, um elementare Arbeitsstandards durchzusetzen. IFAs werden zwischen den GUFs und einzelnen transnationalen Unternehmen auf der Zentralebene der Konzerne verhandelt und abgeschlossen. In diesen Vereinbarungen verpflichten sich die transnationalen Unternehmen dazu, die Kernarbeitsnormen<sup>4</sup> der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) einzuhalten. Diese Verpflichtung für die eigenen Konzerntöchter wird in abgeschwächter Form meistens auf die Netzwerkpartner bzw. Zulieferfirmen ausgedehnt (Papadakis 2011; Fichter et al. 2011a; Schömann et al. 2008; Müller et al. 2008). Zugleich legen die Parteien Verfahren fest, mit denen die Einhaltung der Vereinbarungen geprüft und bei Verletzung der Standards mögliche Konflikte bearbeitet werden können. Bei Zugrundelegung einer Definition, die als wesentliche Kriterien die Beteiligung mindestens einer GUF und eine formal globale Reichweite der Vereinbarung vorsieht, gibt es aktuell 84 solcher IFAs (Stand: Anfang 2012). Diese sind ganz überwiegend von Unternehmen unterzeichnet worden, die in Europa ihren Stammsitz haben. Zugleich sind diese Vereinbarungen mehrheitlich in den Organisationsbereichen von UNI Global Union (UNI) und dem Internationalen Metallgewerkschaftsbund (IMB/IMF) unterzeichnet worden; mit gewissem Abstand folgen die Vereinbarungen der Internationalen Föderation der Chemie-, Energie-, Bergbau- und Fabrikar-

---

<sup>4</sup> Die Kernarbeitsnormen finden sich zusammengefasst in der ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work (1998) und umfassen die Vereinigungsfreiheit (ILO Konvention Nr. 87), das Recht auf Kollektivverhandlungen (Nr. 98), Verbot von Zwangsarbeit (Nr. 29 + 105) und Kinderarbeit (Nr. 138 + 182) sowie das Verbot von Diskriminierung (Nr. 111) und die Verpflichtung zur gleichen Bezahlung für gleichwertige Arbeit für männliche und weibliche Arbeitskräfte (Nr. 100).



beitergewerkschaften (ICEM) und der Bau- und Holzarbeiter Internationale (BHI/BWI) (für einen Überblick Papadakis 2011; Fichter et al. 2011b).

Den *Gewerkschaften* – hier die GUFs – geht es beim Abschluss von IFAs vor allem darum, auf Dauer eine unternehmensbezogene, gleichwohl grenzüberschreitende Arena zu etablieren, in der sie selbst eine eigenständige und anerkannte Rolle in der direkten Auseinandersetzung mit den transnationalen Unternehmen spielen können. Getragen von gewerkschaftlichen Netzwerken können IFAs als Ausdruck einer konzernbezogenen Strategie der GUFs gewertet werden, um den Folgewirkungen grenzüberschreitender Wertschöpfung für Arbeit und Arbeitsbeziehungen Rechnung zu tragen, indem beispielsweise institutionelle Distanzen und Konkurrenzbeziehungen zwischen Gewerkschaften von verschiedenen Standorten überbrückt werden (Fairbrother/Hammer 2005). Zugleich sind – in Abhängigkeit ihrer jeweiligen Bedeutung am Zentralstandort – Europäische Betriebsräte und Konzernbetriebsräte in diesem Prozess in unterschiedlichem Ausmaß beteiligt; besonders hervorstechend allerdings im Organisationsbereich der deutschen und skandinavischen Mitgliedsgewerkschaften des IMB sowie einzelner Unternehmen im Organisationsbereich von ICEM (Fichter et al. 2011a; Pries 2010; Müller et al. 2008).

Aus der Sicht des zentralen *Managements* geht es bei diesen Vereinbarungen hingegen vor allem darum, die Einhaltung elementarer Arbeitsstandards glaubwürdig nach außen zu dokumentieren; ihre Durchsetzung nach innen ist dem gegenüber eine sehr weitgehende und noch selten anzutreffende Zielsetzung im Rahmen einer grenzüberschreitenden Standardisierung von Managementprozessen. Deren Bedeutung lässt sich im Kontext einer Debatte um Unternehmensverantwortung/CSR erkennen, in der insbesondere die großen, grenzüberschreitend tätigen Unternehmen in ihrem Geschäftsgebaren einer erhöhten Sichtbarkeit ausgesetzt sind, zugleich aber auch im Wettbewerb mit neuen Konkurrenten aus den BRIC-Staaten mit einer Nachhaltigkeitsstrategie antworten (Van Tulder et al. 2008; Egels-Zandén 2009). In diesem Zusammenhang bietet die Einbeziehung von sog. „Stakeholder“-Gruppen einen Ansatzpunkt in gemeinsamen Initiativen Verbesserungen anzustoßen und grenzüberschreitende Risiken zu vermeiden. Für europäische Industrieunternehmen ist es in diesem Zusammenhang naheliegend, entsprechende Gewerkschaftsforderungen aufzunehmen, da sie an die Traditionen und Institutionen der Arbeitsbeziehungen sowohl an den jeweiligen Stammsitzen als auch auf europäischer Ebene anknüpfen können (Preuss et al. 2009). Dagegen ist im Dienstleistungssektor, nicht zuletzt in Folge von der Privatisierung vormals öffentlicher Dienstleistungen, eine weitaus distanziertere Haltung gegenüber Gewerkschaften zu finden.

### **3. Unternehmensbezogene, arbeitsintensive Dienstleistungen als Untersuchungsfeld**

Der Organisationsbereich von UNI umfasst ein diverses Bündel an privaten Dienstleistungsbranchen, in denen verschiedene Arten von Wertschöpfungsnetzwerken anzutreffen sind (vgl. Tab. 1). Während etwa im Bankenbereich, in Teilen der Telekommunikation oder im Handelsbereich von wenigstens semi-stabilen Konfigurationen ausgegangen werden kann, zumindest was die Kernbelegschaften großer Unternehmen anbelangt (Royle/Ortiz 2009; s. aber Bormann 2006; Wirth 1999), weisen die

unternehmensbezogenen, arbeitsintensiven Dienstleistungen Wertschöpfungsstrukturen auf, die in Bezug auf die Geltung elementarer Arbeitsstandards die zusätzlichen Komplikationen im Dienstleistungsbereich wie im Brennglas erkennbar machen. Andernorts sind diese Komplikationen mit dem Begriff einer „Fragmentierung“ (Marchington et al. 2005) der Vertretungsmöglichkeiten in Netzwerkstrukturen belegt worden, die als Folge von öffentlicher und privater Auslagerung und Deregulierung von Dienstleistungen erscheint (Hermann/Flecker 2011). Gerade bei den unternehmensbezogenen Dienstleistungen, allen voran den sog. Facility Services (etwa Reinigung, Sicherheit und weitere Gebäudedienste), kann von Beschäftigungsverhältnissen am unteren Ende bzw. in der Peripherie von Wertschöpfungsnetzwerken gesprochen werden. Diese Beschäftigungsverhältnisse sind von hoher Fluktuation, überwiegend niedriger Vergütung, eingeschränkten Qualifizierungsaussichten und geringer Beschäftigungssicherheit sowie geringer gewerkschaftlicher Durchdringung geprägt (Dube/Kaplan 2010; Appelbaum/Schmitt 2009; Artus 2008).

Ähnlich wie das Bau- oder das Transportgewerbe sind arbeitsintensive, unternehmensnahe Dienstleistungen von einer starken Inanspruchnahme von temporärer Vertragsarbeit gekennzeichnet (Plehwe 2001; Nienhüser 1999). Teilweise werden, etwa in der Arbeitnehmerüberlassung, solcherart Beschäftigungsverhältnisse zum eigentlichen Geschäftsmodell der Unternehmen erhoben (Wills 2009; Bosch et al. 2011; Kalleberg 2000). Hinzu kommt, dass diese Dienstleistungen oft im Grenzbereich zwischen verschiedenen Branchen, und mithin auch Gewerkschafts- und Verbandsdomänen, erbracht werden, was Probleme der Definition einer klaren Organisationsbasis sowie divergierende Erwartungen an Arbeitsstandards einschließt. So sind etwa die Beschäftigungsverhältnisse bei diesen Dienstleistungen von einer Drei-Parteienbeziehung gekennzeichnet, bei der relevante Arbeitsbedingungen im Einfluss der Kundenunternehmen stehen, die diese Leistungen in Anspruch nehmen, nicht aber vom formalen Arbeitgeber bestimmt werden (Havard et al. 2009).

Als Folge kann festgehalten werden, dass bei unternehmensbezogenen, arbeitsintensiven Dienstleistungen Gewerkschaften weltweit nur schwach vertreten sind; oft bestehen gar keine Gewerkschaftsorganisationen oder sie befinden sich in einem sehr schwachen organisatorischen Zustand. Wenn Gewerkschaften bestehen, haben sie teilweise nur eingeschränkt Zugang zu den Unternehmen (Dolvik/Waddington 2005). In der Kombination bringt all dies vergleichsweise niedrige Arbeitsstandards bei geringer Reputation der Produktion dieser Dienstleistungen mit sich.

Zudem wird oft argumentiert, dass solche Dienstleistungen mit schlecht bezahlten und niedrig qualifizierten Arbeitskräften kaum als „globalisierungsfähig“ verstanden werden können (Strandskov/Pedersen 2008: 41). Dennoch befinden sich gerade in diesem Sektor große transnationale Unternehmen, die darüber hinaus auch noch ausgehandelte Vereinbarungen mit Gewerkschaften von globaler Reichweite zur Einhaltung von elementaren Arbeitsstandards vorweisen: IFAs. Diese Tatsache deutet darauf hin, dass neben den strukturellen Voraussetzungen einer grenzüberschreitenden Wertschöpfung auch die Strategien und (Ver-)Handlungen der (kollektiven) Akteure eine Rolle bei der Konstitution transnationaler Arbeitsbeziehungen spielen. Allen voran haben die Organisationsansätze der GUFs im Umgang mit vernetzten Produktionsstrukturen einen Einfluss, indem sie die grenzüberschreitenden Geschäfts-



modelle nicht einfach hinnehmen, sondern im Sinne einer Gegen-Bewegung als veränderbar begreifen, was Prozesse institutionellen Wandels auszulösen vermag (Levy 2008; King/Pearce 2010). Zugleich erweisen sich aber auch spezifische Unternehmensstrategien, die sich im sog. low cost-Bereich nicht zwangsläufig gegen Kollektivvereinbarungen mit Gewerkschaften richten müssen (Harvey/Turnbull 2010), als bedeutender Ansatzpunkt für den Abschluss von IFAs (s. Tab. 1). Mithin werfen die IFAs im Dienstleistungsbereich im Kontext des einleitend angedeuteten Paradoxons weitere Fragen auf: Wie gelingt es einem globalen Gewerkschaftsdachverband wie UNI solche Vereinbarungen auszuhandeln und abzuschließen? Warum genau unterzeichnen überhaupt multinational agierende Dienstleistungsunternehmen IFAs? Und welche Bedeutung hat dies für eine im Ansatz beginnende und angestrebte Institutionalisierung einer transnationalen Arena der Arbeitsbeziehungen?

**Tab. 1: Internationale Rahmenabkommen im Organisationsbereich von UNI**

Dienstleistungssektor	Gesamtzahl der IFAs von UNI *)	Zahl der europäischen Unternehmen mit IFA	Durchschnittliche Zahl der Beschäftigten (in Tsd., 2007)	Durchschnittliche Zahl der Länderstandorte (2007)
Telekommunikation	7	4	117.6	21
Handel	5	3	232.0	32
Facility-Dienstleistungen	3	3	419.3	65
Arbeitnehmerüberlassung und Personal--Dienstleistungen**)	5	3	705.8	49
Sonstige (Druck und Medien, Finanzinstitute)	5	2	20.4	12
Total	25	15	-	-

Erläuterungen: \*) Stand Ende 2010; Die Gesamtzahl der Vereinbarungen im Organisationsbereich von UNI ist mit verschiedenen Unwägbarkeiten behaftet. Zwar gibt UNI aktuell selbst an, über 40 Vereinbarungen geschlossen zu haben ([www.uniglobalunion.org](http://www.uniglobalunion.org), 12.06.2012). Von diesen erfüllen aber etliche nicht unsere strikten Kriterien, da sie aufgrund von Fusionen, Fehlklassifikationen des Regelungsgegenstandes und Reichweite der Vereinbarung nicht als aktuell gültige IFA zu werten sind, obgleich sie von UNI unterzeichnet wurden. Von den verbleibenden Vereinbarungen ist für mindestens acht die tatsächlich globale Reichweite fraglich, da die Unternehmen mit deutlich regionalen Schwerpunkten agieren.

\*\*) Die Beschäftigungszahl beinhaltet die unmittelbar und mittelbar Beschäftigten.

#### 4. Qualitativ-exploratives Vorgehen

Antworten auf diese Fragen werden nachfolgend anhand einer explorativen Fallstudie gesucht, die überwiegend auf Interviews mit den hauptsächlich am Abschluss des IFA beteiligten Akteuren sowie der ergänzenden Analyse von Sekundärmaterialien beruht. Ein fallstudienbasiertes Vorgehen erscheint im vorliegenden Zusammenhang aus mehreren Gründen als angemessen: Erstens sind IFAs zugleich als sehr neuartig und als relativ selten anzusehen. Zweitens sind mithin die multiplen Kontextbedingungen und Prozesse erst noch in ihrer Bedeutung und ihrem Ablauf zu erschließen (Yin 2009; Eisenhardt/Graebner 2007; Siggelkow 2007). Daher ist es das Ziel eines qualitativ-explorativen Vorgehens anhand einer Intensivfallstudie eine Heuristik zu bestimmen, die es erlaubt, auch andere Unternehmen zu untersuchen.

Die Auswahl von ServiceCorp im Untersuchungsfeld stützt sich auf seine exemplarische Besonderheit. Dieses Unternehmen ist im Facility Management tätig und gehört zu einer überschaubaren Gruppe von globalen Dienstleistungsunternehmen (prominentes Beispiel etwa Walmart), die im internationalen Vergleich als regelrechte Beschäftigungs-“giganten“ zu bezeichnen sind, da sie jeweils über eine halbe Million Beschäftigungsverhältnisse aufweisen und zugleich das rasante Wachstum privater Dienstleistungsunternehmen widerspiegeln. ServiceCorp hat seit mehreren Jahrzehnten eine ehrgeizige international ausgerichtete Expansionsstrategie verfolgt und ist heute auf allen Kontinenten vertreten, wenn auch in unterschiedlicher Marktabdeckung in Bezug auf einzelne Länder. Dieses Unternehmen steht besonders prononciert für die arbeitspolitischen Verwicklungen und Schwierigkeiten, auf die eine Transnationalisierung von Arbeitsbeziehungen im Dienstleistungsbereich unter den Bedingungen einer grenzüberschreitenden, netzwerkartigen Organisation der Wertschöpfung trifft. Zugleich erhellt der Fall ServiceCorp aber auch die Voraussetzungen, trotz widriger globaler Rahmenbedingungen, Ansätze einer grenzüberschreitenden Arbeitspolitik zu finden.

Die Fallstudie selbst beruht zum einen auf der Analyse der zwei abgeschlossenen Vereinbarungen – einer Ursprungsvereinbarung sowie einer Revisionsvereinbarung, die beide in den 2000er Jahren in einem Abstand von wenigen Jahren geschlossen wurden. Zum anderen auf 17 leitfadengestützten Interviews, die zwischen 2008 und 2010 mit zentralen Akteuren auf Management- und Gewerkschaftsseite geführt worden sind, die in die Aushandlung und Umsetzung der Rahmenabkommen auf Zentral-ebene und auf lokaler Ebene involviert waren (s. Tab. 2). Auf Managementseite sind dabei die Vorstandsmitglieder im Verantwortungsbereich Personal, auf Gewerkschaftsseite die Vertreter des globalen Gewerkschaftsdachverbandes sowie die Gewerkschaften am Standort der Konzernzentrale und Vertreter des europäischen Betriebsrats befragt worden. Zudem kann auf Interviews mit lokalen Management- und Gewerkschaftsvertretern an ausgewählten Standorten der Unternehmen in Brasilien, Indien, der Türkei und den USA zurückgegriffen werden. Zusätzlich können wir zu Vergleichszwecken reichhaltiges Interview- und Sekundärmaterial aus weiteren Fallstudien, Sekundäranalysen und Workshops nutzen, da die hier diskutierten Fälle Teil einer größer angelegten Untersuchung von IFAs sind.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Insgesamt haben wir 143 Interviews mit Management- und Gewerkschaftsvertretern zu 28 Unternehmen (inkl. von 6 Nicht-IFA-Unternehmen) in Dienstleistungssegmenten (Einzelhandel, Banken, unternehmensnahe Dienstleistungen) sowie aus dem verarbeitenden Gewerbe (Automobilhersteller, Zulieferer, Chemieunternehmen) und dem Bausektor (Bauindustrie, Baumaterialien) geführt. Hinzu kommt eine Sekundäranalyse von den Rahmenvereinbarungen, die bis Ende 2010 abgeschlossen worden sind. Diese Analyse hat vor allem die in den Rahmenabkommen aufgenommenen Arbeitsstandards (substantielle Regelungen) sowie die Regelungen zur Umsetzung und Überprüfung einschließlich der Konfliktregulierung im Beschwerdefall (prozessuale Regelungen) untersucht. Zudem konnten wir an insgesamt sieben Workshops mit Sozialpartnern teilnehmen, von denen zwei mit den GUFs, einer mit Arbeitgebervertretern und vier gemeinsame Workshops in Brasilien, den USA, der Türkei und Indien stattgefunden haben. Dieses Material wird be-

## 5. Der Fall der ServiceCorp

ServiceCorp deckt eine große Bandbreite von Dienstleistungen wie Catering, Reinigung, Gebäudeunterhaltung bis hin zu speziellen Sicherheitsdienstleistungen ab. Rund die Hälfte des Geschäfts wird im Reinigungsgewerbe erzielt, die sog. Property Services tragen rund ein Viertel bei, das übrige Viertel wird von Catering, Bürodiensten, Sicherheit und Gebäudeunterhaltung geprägt. Obgleich das Unternehmen einen skandinavisch-europäischen Ursprung hat, ist es heute im mehrheitlichen Eigentum von global agierenden Finanzinvestoren. Gegründet zu Beginn des 20. Jahrhunderts als Familienunternehmen, hat ServiceCorp bis 2010 die Zahl seiner Auslandsstandorte auf über 60 erhöht und die Zahl der Mitarbeiter auf über eine halbe Million ausgeweitet. Seit 2000 hat ServiceCorp weltweit mehrere hundert andere Unternehmen aufgekauft. Damit gehört ServiceCorp zu den größten Dienstleistungsunternehmen der Welt, was die Bedeutung von ServiceCorp als Testfall für eine beginnende Institutionalisierung transnationaler Arbeitsbeziehungen im Dienstleistungssektor unterstreicht.

Trotz dieser Größe ist ServiceCorp ein multinationales Unternehmen mit sehr direkter Kontrolle der Landesgesellschaften, die überwiegend in Form von eigenen Tochtergesellschaften im Alleineigentum auf Landesebene geführt werden. Die Unternehmenszentrale zeichnet für die Koordination wichtiger Konzernfunktionen verantwortlich, zu denen die Unternehmensfinanzierung, die Strategieentwicklung und auch das strategische HRM gehören. Das Wachstum von ServiceCorp kann zentral auf die netzwerkförmige Reorganisation der Wertschöpfung in klassischen Produktionsbereichen, aber auch traditionellen Dienstleistungsfeldern zurückgeführt werden, die in einer Auslagerung arbeitsintensiver Dienstleistungen in sog. unterstützenden Tätigkeitsbereichen rund um eine verkleinerte, vor allem aber fokussierte Produktion zum Ausdruck kommt. ServiceCorp selbst agiert dabei als Dienstleistungskonzern, der bereit ist, die Bedarfe an Dienstleistungen für große Unternehmenskunden grenzüberschreitend zu decken, d.h. durch interne Koordination der Landesgesellschaften und Service-Einheiten die Leistungserbringung gleichzeitig an verschiedenen Standorten zu übernehmen. Das schließt keineswegs aus, dass Aufträge an Fremdfirmen ausgelagert werden, was in einzelnen Ländern durchaus eine strategische Bedeutung hat, so dass sich auch Tendenzen zeigen, ein Dienstleistungsnetzwerk mit der jeweiligen Zentraleinheit als Nukleus zu organisieren (vgl. zu der Unterscheidung von Konzern und Netzwerk Wirth/Sydow 2004).

Das Geschäftsmodell von ServiceCorp basiert auf der Erfüllung von Dienstleistungsverträgen, die mit anderen privaten Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen geschlossen werden. Diese Verträge beinhalten unterschiedliche Bündel von Einzelleistungen, die sich auf Reinigung, Instandhaltung und diverse andere Gebäudedienste von Logistik bis hin zu sog. Bürodienstleistungen beziehen. Dabei übernimmt ServiceCorp meist die Dienstleistungen für eine Vielzahl an Standorten der Kundenunternehmen, häufig auch gleichzeitig verteilt über mehrere Staaten („multi-sites contracts“). In diesem Zusammenhang verfolgt ServiceCorp eine „Bundling“-

---

darfsweise herangezogen, um die Besonderheiten des hier diskutierten Falles zu veranschaulichen.

Strategie, in der ausgehend von der Reinigung als Kerngeschäft sukzessive weitere Dienstleistungen für das Kundenunternehmen erbracht werden sollen. Teilweise bietet ServiceCorp auch im Rahmen von Konsortien sog. Betreibermodelle und „Public-Private“-Partnerschaften im Gebäudebereich an. Hierbei erstreckt sich der Gesamtvertrag auf mehrere Schritte des Lebenszyklus eines Gebäudes, von der Errichtung bis zur Unterhaltung, von denen ServiceCorp einige Schritte übernimmt. Mit diesem Geschäftsmodell steht ServiceCorp beispielhaft für ein Dienstleistungsunternehmen, das in die globalen Wertschöpfungsnetzwerke ihrer Kunden eingebunden ist, und zwar in einer Rolle als Zulieferer von integrierten Bündeln von Dienstleistungen für zunehmend transnational agierende Unternehmen.

**Tab. 2: Die Fallstudie**

Unternehmen		ServiceCorp
IFA ausgehandelt mit		UNI
Sektor		Bundling verschiedener Facility-Dienstleistungen
Beschäftigte		>500,000
Zahl der Standorte		>50
Interviews (2008-2010)	HQ-Management	2
	GUF: UNI	2
	UNI Mitglieds-gewerkschaften, Europäischer Betriebsrat	3
	Lokales Management	4
	Lokale Gewerkschaften	5
	Sonstige	1

Traditionell ist das Geschäftsmodell von ServiceCorp an einer Strategie der Kostenführerschaft orientiert, was auch beinhaltet, dass die (tariflichen) Entlohnungsbedingungen, die für die Beschäftigten der „beauftragenden“ Kunden gelten, unterschritten werden können. Dies hat sich in den letzten Jahren insoweit geändert, wie die im Zuge des erzielten Unternehmenswachstums gestärkte Wettbewerbsposition eine Qualitätsdifferenzierung gegenüber kleineren, lokal agierenden Wettbewerbern erlaubt; gleichwohl ohne die Kostenstrukturen der Leistungsangebote aus dem Blick verlieren zu können (vgl. zu solchen „hybriden“ Strategien Sydow/Möllering 2009: 134, 70 ff.). Diese bereitet zusammen mit der Tradition des Unternehmens den betriebswirtschaftlichen Boden für Verhandlungen mit Gewerkschaften über den Abschluss eines IFA. Dieser Boden ist auf Zentralebene auch deshalb besonders fruchtbar, da das Unternehmen einerseits eine strategische Kombination aus beteiligungsorientiertem HRM und mitarbeiterbezogener Dienstleistungsstrategie verfolgt (etwa im Sinne von Heskett et al. 2008), andererseits seine skandinavischen Wurzeln im Hin-

blick auf kooperative Arbeitsbeziehungen auch mit der Übernahme durch Finanzinvestoren nicht vollständig gekappt hat.

### 5.1 Die IFA-Strategie von UNI

Die Initiative zum Abschluss der Vereinbarung ging von UNI aus, was die Frage nach der generellen IFA-Politik von UNI nahelegt. Im Wesentlichen unterscheidet sich die Strategie von UNI in Bezug auf den Abschluss von IFAs in zwei Punkten von den Ansätzen anderer GUFs. Erstens räumt dieser Gewerkschaftsdachverband IFAs einen besonders hohen Stellenwert im Rahmen der gesamten Aktivitäten ein, was sich auch darin widerspiegelt, dass UNI die meisten Vereinbarungen seit 2001 abgeschlossen hat. Zweitens spielt eine auf globale Anforderungen zugeschnittene „Organizing“-Strategie innerhalb ihrer IFA-Politik eine herausragende Rolle. In der Kombination zielt UNI in einzigartiger Weise unter den GUFs darauf ab, den Raum für gewerkschaftliche Betätigung zu erweitern und lokale Kapazitäten, d.h. Gewerkschaftsorganisationen, aufzubauen (Croucher/Cotton 2009).

Hervorstechend ist zunächst, dass UNI bis zum 3. UNI-Weltkongress 2010 in Nagasaki eine explizite Strategie zum Abschluss möglichst *vieler* Vereinbarungen eingeschlagen hat. Das macht keine andere GUF. Ziel ist es mit einer großen Anzahl von Vereinbarungen eine kritische Masse zu überschreiten, die anfängliche Vorbehalte und Ablehnung auf Managementseite durch Verweis auf bereits geschlossene Beispielvereinbarungen aus verschiedenen Zweigen und Regionen der Welt zu überwinden trachtet. Mit diesem Vorgehen möchte sich UNI als eigenständiger Verhandlungspartner der globalen Unternehmen legitimieren: „The first point of the Global Agreement is that it means that the company recognizes us as a legitimate partner to deal with“ (UNI representative 1). Zudem soll mit einer hohen Zahl von Vereinbarungen der Weg für branchenweite Vereinbarungen geebnet werden, die über das einzelne Unternehmen hinausreichen und die Machtverhältnisse über das einzelne Unternehmen zugunsten der Gewerkschaften und der Arbeitnehmer und – vor allem – Arbeitnehmerinnen beträchtlich verschieben könnten. Diese Strategie beinhaltet im Einzelnen auch eine hohe Konzessionsbereitschaft in Bezug auf die Inhalte der Vereinbarungen, etwa in Bezug auf die Überprüfung der Einhaltung auch bei Zulieferfirmen. Dies steht im Kontrast zu anderen GUFs, die – wie der IUF oder ITGWLF – nur wenige Vereinbarungen abgeschlossen haben, um diese langfristig erproben und einzeln qualitativ verbessern zu können. IMF, ICEM und BWI haben zwar ebenfalls mehrere Vereinbarungen abgeschlossen, sind aber relativ restriktiv in Bezug auf die Konditionen, die eine globale Reichweite, die Berücksichtigung der Zulieferer und die Anerkennung von lokalen Gewerkschaften beinhalten. Der IMF verlangt von einer Vereinbarung, dass sie diese Kriterien mindestens einhält. ICEM ist zwar in Bezug auf einzelne Kriterien konzessionsbereiter, setzt dafür aber voraus, dass eine Prozedur für fortgesetzte Verhandlungen festgelegt wird. Zumindest in den neueren Vereinbarungen in der Holzverarbeitenden Industrie besteht BWI auf gemeinsames Monitoring und Kostenübernahme für Audits. Im Vergleich zu UNI nehmen diese GUFs in Kauf, im Zweifel eine geringere Zahl an Vereinbarungen zum Abschluss zu bringen, die jedoch im Hinblick auf organisatorische Reichweite und thematische Tiefe der Bestimmungen weiter gehen (Fichter et al. 2011b).



Ein zweiter wichtiger Unterschied ist der Stellenwert, den das sog. Organizing in der Strategie von UNI einnimmt. Dies kommt etwa in der folgenden Aussage zum Ausdruck: „In our case, certainly the ability to freely organize unions is the key goal of a Global Agreement: to enable us to establish that multinationals are going to respect some key elements that allow workers to organize“ (UNI representative 2). UNI geht dabei von der Sichtweise aus, dass gerade große internationale Dienstleistungsanbieter strategische Ansatzpunkte darstellen, um Gewerkschaftsorganisationen überhaupt erst zu schaffen. In gewissem Sinn kann gesagt werden, dass UNI mit einem unternehmensorientierten Organizing-Konzept hier aus der Not eine Tugend macht. In diesem Konzept werden die großen, global tätigen Dienstleistungsunternehmen und ihre Kunden – transnationale Konzerne und Regierungen – als strategische Hebel betrachtet, um lokale Organisationsanstrengungen zu unterstützen und auf diesem Wege letztlich die Standards auch und gerade bei ansonsten vergleichsweise gering organisierten Dienstleistungstätigkeiten zu heben. Als Antreiber einer Organizing-Strategie gilt die US-amerikanische Service Employees International Union (SEIU), die im Gegensatz zu ihrer US-Konkurrentin UNITE HERE eine betont global strategische Ausrichtung verfolgt (vgl. Lerner 2007) und sich mit erheblichen Ressourcen in UNI engagiert hat. Das gegenwärtig auch in Deutschland wachsende Interesse an „Organizing“ (z.B. Dörre 2008, Bremme et al. 2007) hat die SEIU mittels Kampagnen in den USA ausgelöst, die Belegschaften von Krankenhäusern, Pflegeeinrichtungen, Reinigungs- und Sicherheitsunternehmen öffentlichkeitswirksam und kampagnenartig mobilisiert und organisiert hat (etwa „Justice for Janitors“; Kniffin 2011, Woodruff 2007).<sup>6</sup> Auf der globalen Ebene ist UNI diesem Ansatz im Rahmen ihrer IFA-Strategie insofern gefolgt, als sie in einigen ausgewählten Fällen versucht, lokale Aktivisten und Gewerkschaften an verschiedenen Standorten zusammenzuführen, um aus mehreren Richtungen weltweiten Druck auf die Unternehmenszentrale auszuüben, eine Vereinbarung abzuschließen. In diesem Prozess ist UNI zugleich gefordert entsprechende Gewerkschaftsstrukturen lokal aufzubauen und grenzüberschreitend zu vernetzen. Auf diese Weise hebt sich die IFA-Strategie von UNI insbesondere von der des IMB ab, der jenseits gewerkschaftspolitischer Zielstellungen vor allem auf bereits bestehenden (europäischen) Arbeitnehmervertretungen aufbaut (vgl. IMF 2010).

Die Vereinbarung zwischen ServiceCorp und UNI lässt sich zwischen beiden Ansatzpunkten verorten. Einerseits sind ihrem Abschluss zwar auch einzelne kampagnenhafte Aktionen vorausgegangen, die jedoch nur auf wenige Standorte begrenzt waren. Andererseits sieht die Vereinbarung ungewöhnlich weitreichende Zugeständnisse des Managements in Bezug auf den Gewerkschaftszugang zu den lokalen Nie-

---

<sup>6</sup> Der organisationspolitische Ansatz der SEIU wird im US-amerikanischen Kontext aus verschiedenen Gründen mitunter kontrovers diskutiert (s. aus akademischer Perspektive unter dem Stichwort „social movement unionism“ etwa Yu 2012, aus der Perspektive eines Diskursteilnehmers zu den „Bürgerkriegen“ um die SEIU etwa Early 2011). Ähnliches gilt mitunter für die Rezeption des Erfolgsmodells „Organizing“ in anderen Ländern. Wir beschränken uns hier aber auf die Frage eines Internationalen Rahmenabkommens zwischen UNI und einem Unternehmen, das seinen Sitz in Europa hat, und können mithin nicht über den allgemeinen inneren Zustand einer einzelnen beteiligten Gewerkschaft detaillierter berichten.

derlassungen vor. Das ist in unserer Analyse ein deutlicher Hinweis darauf, dass das Zustandekommen von IFAs das Ergebnis einer Interaktion von Gewerkschafts- und Unternehmensstrategien in einem Kontext von Macht und Einfluss ist, in dem auch das Management – vor allem auf der Zentralebene – an einer Durchsetzung der Arbeitsstandards interessiert ist.

## 5.2 Die Verhandlungen zwischen UNI und ServiceCorp

UNI hat bei ServiceCorp die Gelegenheit ergriffen, ein IFA im Sektor der unternehmensbezogenen, arbeitsintensiven Dienstleistungen mit einem entgegenkommenden, sozialpartnerschaftlichen Management auszuhandeln. Trotz der weltweit betrachtet niedrigen gewerkschaftlichen Durchdringung und der für gewöhnlich schwierigen Arbeitsbeziehungen bei Facility-Dienstleistungen sollte mit diesem Abschluss eine Möglichkeit eröffnet werden, gewerkschaftliche Organisationsanstrengungen konkret zu fördern. Dabei traf UNI auf ein Entgegenkommen des Managements von ServiceCorp, das vergleichsweise kurze Verhandlungen (unter einem Jahr) und unproblematische Nachverhandlungen wenige Jahre später erleichtert hat. Von UNI wird diese sozialpartnerschaftliche Haltung des zentralen Managements im Grundsatz bestätigt,<sup>7</sup> auch wenn im Einzelnen öffentlicher Druck erforderlich war, um die Verhandlungen zu konkretisieren.<sup>8</sup>

Aus Managementperspektive unterstreichen Abschluss und Nachverhandlung des IFA den sozialpartnerschaftlichen Ansatz des Unternehmens, der sich auch auf die skandinavisch-europäischen Wurzeln des Unternehmens zurückführen lässt. Dieser Ansatz findet einen besonderen Ausdruck darin, dass der Umgang mit gewerkschaftlichen Organisationsanstrengungen über passives Erdulden (Neutralität) hinausreicht. Beispielsweise rühmt sich ServiceCorp das erste Unternehmen mit einem freiwilligen Europäischen Betriebsrat (EBR) im Dienstleistungsbereich gewesen zu sein (1995, also noch ein Jahr vor Inkrafttreten der EU-Richtlinie zu Europäischen Betriebsräten). Es ist jedoch festzuhalten, dass der EBR des Unternehmens nach eigenem Bekunden nur eine indirekte Rolle in der Aushandlung der Vereinbarung, aber auch bei der späteren Umsetzung spielt.

---

<sup>7</sup> „I think that as a company at the top level ServiceCorp is more respectful of unions and of the role workers' organizations play in the success of their company than [others]. (...) And I can absolutely tell you, (...) most companies in the world don't have that attitude about unions.“ (UNI representative 2)

<sup>8</sup> „(...) ServiceCorp had a leaflet about the good things they do in developing countries (...) with 15 pictures of women from developing countries and that they do a lot of good things for them. And we made another one with cleaners on it, from all over the world that said, 'you do it for developing countries but you don't do it for cleaners, because here they are'. And we took that leaflet out in several countries in the offices of the owners (...). And it worked, because after that global action, ServiceCorp wanted to talk (...). (...) in our country we put a tent in front of the offices of ServiceCorp. We had an argument over the national collective agreement. (...) And we did some actions also, with lots of publicity in our country, and ServiceCorp didn't like the nature of the publicity in our country.“ (UNI affiliate 1)

Im Verhandlungsprozess ragt die strategische Bedeutung des HRM im Vergleich mit anderen IFA-Unternehmen heraus. Im Wettbewerb um internationale Großkunden schlägt ServiceCorp nach eigenem Bekunden eine qualitätsorientierte Differenzierungsstrategie ein, die auf eine Verknüpfung zwischen höheren Arbeitsstandards und höherer Qualität der Dienstleistung setzt, ohne allerdings – im Sinne einer hybriden Strategie – die Kosten- bzw. Preisseite zu vernachlässigen. Insbesondere wird der Stellenwert der Arbeitsbeziehungen für das Dienstleistungsgeschäft hervorgehoben. Speziell kooperative Arbeitsbeziehungen werden als „the most profitable way to run our business“ beschrieben (ServiceCorp management). Motivierte und zufriedene Mitarbeiter werden als Schlüssel zu Dienstleistungen mit hoher Qualität betrachtet.<sup>9</sup> Als Teil seiner sozialpartnerschaftlichen Herangehensweise erwartet das Management von der Gewerkschaft, dass sie einem internen, bilateralen Verfahren zur Behandlung von Arbeitskonflikten zustimmt und dies auch einhält. Ausschlaggebend scheint auf Managementseite aber das Motiv gewesen zu sein, „unfaire“ Lohndumpingkonkurrenz sog. schwarzer Schafe in der Branche zu unterbinden (s. dazu etwa Nisim/Benjamin 2008). Dieses Motiv berührt auch das Selbstverständnis und die Legitimation des Geschäftsmodells gegenüber dem Sektor insgesamt. Für ServiceCorp erfüllt die Vereinbarung mithin den Zweck eines Qualitätssignals gegenüber den Kundenunternehmen, welche die Auftragsvergabe an die Einhaltung von elementaren Arbeitsstandards koppeln.

### **5.3 Formale Konfliktlösung und Umsetzung**

Die formalen Bestimmungen des Rahmenabkommens sind im Vergleich zu anderen IFAs außergewöhnlich weitreichend. Neben den Kernarbeitsnormen werden etwa weitere ILO-Konventionen in Bezug zur Arbeitszeit und Vergütung referenziert. Vor allem aber werden mit dem nachverhandelten Abkommen sehr detaillierte Bestimmungen festgelegt, um den Zugang und die Information der Gewerkschaften zu den lokalen Niederlassungen und die Gewerkschaftsanerkennung vor Ort zu regeln. Explizit ist auch das Interesse beider Parteien in das Dokument eingeflossen, die Standards im Sektor zu erhöhen. In Kombination aus Unterstützung gewerkschaftlicher Organisationsanstrengungen und dem Ziel der Standardanhebung im Reinigungs-gewerbe hat dies u.a. zur Einrichtung eines „Organisationsfonds“ geführt. Außergewöhnlich ist auch die Bestimmung eines Vermittlungsprozesses, der im Falle einer Nicht-Einigung einen bindenden Schiedsspruch einer unabhängigen Partei vorsieht, was unter den 84 IFAs herausragt.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> Programmatisch drückt sich dies in folgenden Aussagen des Managements aus: „Employees should be engaged, satisfied and should feel comfortable and welcomed. Our product is our people, our people is our product“; „It is really in line with our business to make an agreement (..) with UNI (..) because we think of them as one of the biggest suppliers (..) of our product, one of our biggest cooperation partners“. „We need to have good relationships with (...) the unions, (...) because we need to make sure, that our employees feel engaged and satisfied and want to stay and work for us“ (ServiceCorp management).

<sup>10</sup> „In the event that the parties are unable to resolve a dispute arising out of this global agreement after discussion at the bi-annual meeting (...) the matter shall be referred to a mutually agreed independent mediator/arbitrator, who shall seek initially a mediated

Die Einigung auf diese Bestimmungen basiert nach unseren Erkenntnissen auch darauf, dass UNI von noch weitergehenden Forderungen Abstand genommen hat und auch die konkrete Umsetzung der Vereinbarung sehr weitgehend in der Verantwortung des Managements belässt. Zunächst hat UNI auf die ursprüngliche Forderung eines sog. „closed shop“ verzichtet, nach der ausschließlich UNI Mitgliedsverbände automatisch unter das Rahmenabkommen fallen sollten, auch wenn sie noch nicht in einer konkreten Niederlassung präsent sind. Zudem verpflichtet sich UNI, auf öffentliche Kampagnen im Fall von Beschwerden solange zu verzichten, wie es nicht konzernintern im Rahmen der ausgehandelten Prozeduren mindestens zu einem Einigungsversuch gekommen ist.<sup>11</sup> Als zentrales Element zur Überprüfung der Einhaltung der Vereinbarung sind Statustreffen zwischen ServiceCorp und UNI definiert, die zweimal im Jahr stattfinden. Zwischen diesen Treffen akzeptiert UNI aber die Managemententscheidung im Hinblick auf einzelne Implementierungsmaßnahmen und akzeptiert die Informalität der eingesetzten Monitoring-Mechanismen. An diesen Stellen hat sich das Management insofern durchgesetzt, wie sich beide Vertragsparteien bewusst sind, dass ServiceCorp in einem starken Preiswettbewerb steht, der nicht zuletzt auch ein Lohnkostenwettbewerb ist.<sup>12</sup>

Im Hinblick auf die Umsetzung liegt nach übereinstimmenden Ausführungen noch ein weiter Weg vor den Verhandlungspartnern. Auf der einen Seite ist ungewöhnlich, dass für ServiceCorp keine *direkten* Standardverletzungen von beiden Verhandlungspartnern in den letzten zehn Jahren berichtet werden.<sup>13</sup> Auf der anderen Seite bestehen im Hinblick auf das lokale Geschäftsgebaren und dessen Stellenwert für die Einhaltung der Vereinbarung durchaus Divergenzen zwischen den Parteien. Gerade die Interviews in den ausgewählten Zielländern zeichnen das Bild einer schwachen Umsetzung bis hin zu der Tatsache, dass den lokalen Akteuren, die Vereinbarung nicht einmal bekannt ist oder irrelevant erscheint.<sup>14</sup> Das ist sicherlich eine

---

resolution. In the event of failure to reach a mediated resolution the independent party shall propose an arbitrated resolution which shall be binding on both parties. (...)“ (ServiceCorp IFA text).

<sup>11</sup> „ServiceCorp demanded from unions to inform management first, before a case is taken to a labor court, to have an internal negotiation on such issues“ (ServiceCorp management).

<sup>12</sup> „So we had to make sure that (...) UNI understood that you can't take ServiceCorp as a hostage, we might be friendly but you can't use us for all purposes because if you put extra burdens on ServiceCorp and not on the rest of the market we are out of business“ (ServiceCorp management).

<sup>13</sup> „But [ServiceCorp] frankly are a pretty good company, we do not run into a lot of interference with them concerning the implementation of the agreement“ (UNI prop rep); „However, scandals or concrete violations of labour standards have not been reported from the 1990s to today“ (ServiceCorp management).

<sup>14</sup> Exemplarisch etwa die Statements aus den brasilianischen Interviews, ähnliche Aussagen kommen auch aus Indien und der Türkei: „We do not know anything about the international agreements that ServiceCorp has. It would be important to us to know the different conditions of workers in Brazil, so we can compare the condition here and there. (...) we

deutliche Schwäche dieses (und anderer) IFA(s) (Croucher/Cotton 2009: 57). Es ist zudem darauf hinzuweisen, dass sich das Management der insgesamt schwachen Durchdringung des Sektors mit Gewerkschaften sowie einer fragmentierten Organisationslandschaft in verschiedenen Ländern bewusst ist.<sup>15</sup> Hinzu kommt, dass nicht notwendigerweise ein Mitgliedsverband von UNI der lokal wichtigste Widerpart sein muss, wie etwa das Beispiel Türkei belegt. Zudem gibt das zentrale Management zu, dass es lokale Managementteams gibt, die selbst nur sehr zögerlich einen Zugang zum abgeschlossenen Abkommen finden, so etwa in Indien oder Brasilien.<sup>16</sup> Des Weiteren muss noch einmal darauf hingewiesen werden, dass UNI neben der allgemeinen Zusage von Gewerkschaftszugang und den vereinbarten Überprüfungs- und Einigungsverfahren keinen direkten Einfluss auf die Maßnahmen hat, die das Management seinerseits ergreift, um die Vereinbarung umzusetzen. Gemeinsame Umsetzungsinitiativen – etwa gemeinsame Trainingsworkshops – sind (derzeit) nicht vorgesehen. UNI selbst ist aus Ressourcengründen nicht in der Lage, bei ServiceCorp-Niederlassungen in einzelnen Ländern intensive „Organizing“-Kampagnen durchzuführen und verlässt sich darauf, dass das Management Missstände vermeidet.<sup>17</sup>

Ein besonders kritischer Punkt ist die Auslagerung einzelner Dienstleistungen aus dem Konzern. Während in der ursprünglichen Fassung des IFAs noch eine schwache Klausel zur Einbeziehung von Zulieferern und Kunden des Unternehmens enthalten war, ist eine solche Formulierung in der neuen Fassung nicht mehr zu finden. Zugleich berichten aber verschiedene lokale Gewerkschaften – etwa in den USA oder Indien sowie der EBR in Bezug auf Osteuropa – von Praktiken des Unternehmens, Aufträge auch teilweise mit weiteren Unterauftragnehmern abzuwickeln und insoweit

---

are the only CUT union in São Paulo state, the others are not affiliated, so we do not have direct contact. We will keep trying until we can discuss with the other unions which have contracts with [ServiceCorp]“ (Brazilian union rep); „I do not know this agreement. If this agreement came here, it would only be known on the director's level“ (ServiceCorp management Brazil).

<sup>15</sup> „We are in all these countries. I would say that there is a big difference in the countries that you're looking into how legislation is actually implemented and how legislation is enforced. So, agreements might be something, but if you don't have a solid legal system to support it, then what? Also the percentage of people actually organized in the unions, (...) it's dropping at least in Western Europe, really falling, falling, falling. (...) And that makes it difficult to enter into agreements because: What is the counter partner? You actually enter the agreement [with a partner that] only represents 2% of your employees“ (ServiceCorp management).

<sup>16</sup> „(...) some countries don't have this tradition to work together with the unions, they still see that you're better off without them. (...) so there were some countries, that were quite concerned. 'Oh, what does that mean? Does it mean that the unions will be all over us?' And we said: 'Yes, start to talk nice to them and they will talk nice to you instead of fighting all the time“ (ServiceCorp, management).

<sup>17</sup> „And so we have made sure that our affiliates have a copy of the [ServiceCorp] agreement, we urged them to run organizing campaigns, but we do not have the ability to focus as much on that“ (UNI representative 2).



eine Leistungserstellung im Netzwerk zu organisieren.<sup>18</sup> Dies wird als Beleg dafür angesehen, dass das Management – ausgehend vom lokalen Marktumfeld und unter Ausnutzung der oft schwierigen Organisationsbedingungen der Gewerkschaften – gerade bei den Einsatzkräften selbst auch die Interpretationsspielräume der Vereinbarung austestet, so dass die Arbeitnehmerseite ein Auseinanderklaffen zwischen Wort und Tat auf Seiten des Managements beklagt.<sup>19</sup> Hieraus kann geschlussfolgert werden, dass ein sozialpartnerschaftliches Vorgehen auf der Zentralmanagementebene die Gewerkschaften keinesfalls von der Notwendigkeit befreit, den Aufbau von lokalen Gewerkschaften und deren Vernetzung vor Ort und mit der Gewerkschaft im Heimatland voranzutreiben, um auch die lokale Umsetzung einer Vereinbarung nachzuhalten, und auf diese Weise eine institutionalisierte Regelbefolgung einzuleiten.

## 6. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Der Abschluss eines Globalen bzw. Internationalen Rahmenabkommens ist im Ergebnis immer ein Kompromiss. Und wie die Fallstudie zeigt, erfordert seine Initiierung und Implementierung vor allem von den Gewerkschaften einen relativ großen Ressourcenaufwand. Darüber hinaus deutet diese Fallstudie aus dem unternehmensbezogenen Dienstleistungssektor darauf hin, dass ein transnationaler Handlungsansatz – wie er sich in solchen Internationalen bzw. Globalen Rahmenabkommen ausdrückt – bei der Festsetzung von Mindeststandards und bei der gewerkschaftlichen Anerkennung einen höheren Stellenwert in diesem Bereich haben könnte als in anderen Sektoren. Dies ist einerseits der globalen Durchsetzung internationaler Geschäftsmodelle unternehmensbezogener Dienstleistungen geschuldet, welche erhebliche Auswirkungen auf die Arbeitsstandards, national wie transnational, haben können. Andererseits drängen auch gewerkschaftliche Strategien in Richtung einer (Re-)Regulierung der Arbeitsbedingungen bei unternehmensbezogenen, arbeitsintensiven Dienstleistungen durch transnational vernetztes „Organizing“. Damit erklärt sich das eingangs skizzierte Paradoxon, dass in einem Sektor, in dem die lokale Verletzung von Arbeitsstandards besonders ausgeprägt zu sein scheint, dennoch solche Rahmenabkommen abgeschlossen werden können, die diese Standards sichern, wenn nicht sogar erhöhen wollen (vgl. hierzu Jonas 1998). Es können hauptsächlich zwei Aspekte benannt werden, die den Abschluss eines IFA begünstigen: Erstens ein besonderer Legitimationsdruck des Geschäftsmodells, der vor allem von global sichtbaren Großanbietern be-

---

<sup>18</sup> Beispiel Osteuropa: „I think it's the same problem in each service sector company. They use a lot of outsourcing. (...) they also hire services from other companies. I heard that in the Czech Republic, most of the cleaners come from Romania, and they are not working for ServiceCorp, they are working for some other company (...)“ (ServiceCorp, UNI affiliate 2). Die Nutzung von Unterauftragnehmern wird von Arbeitnehmerseite auch für die USA, Indien und den Niederlanden berichtet.

<sup>19</sup> „Usually we work only with (...) good employees, but in the countries where money is important, and the country rules are not that strict, then they [the management] go to the edge of the agreement (...)“ (ServiceCorp, EWC representative1); „I think that the problem is with our labor, they're not so highly educated, and they can't demand all the time what they should have, and they don't know what they could have, and they can't demand. And I think our management use this sometimes (...) as a weapon“ (UNI affiliate 2).

sonders verspürt wird und sich unmittelbar auf Arbeitsstandards als Qualitätssignal der erbrachten Leistungen bezieht; zweitens, aus Sicht der Gewerkschaften, eine Strategie des „Organizing“ von Belegschaften, deren Einflussmöglichkeiten auf den ersten Blick gering erscheinen.

Für global agierende Dienstleistungsunternehmen, die im Zuge einer weltweiten netzwerkartigen Reorganisation der Wertschöpfungsprozesse expandieren, stellen sich Legitimationserfordernisse, insbesondere gegenüber internationalen Großkunden, nationalen und supranationalen Gesetzgebern und der globalen Öffentlichkeit. Diese Legitimationserfordernisse tragen mit dazu bei, arbeitsbezogene Mindeststandards glaubhaft sichern zu wollen. Damit verweist der hier diskutierte Fall auch darauf, dass allgemein gesellschaftliche und marktbezogene Legitimationserfordernisse zugleich auch als Ansatzpunkte für Institutionalisierungsarbeit gelten können (King/Pearce 2010; Lawrence/Suddaby 2006), die über mittlerweile übliche CSR-Aktivitäten einen entscheidenden, nämlich auf ein *bilaterales* Abkommen setzenden Schritt hinausgehen. Im untersuchten Fall geht es dabei vor allem um die Abwendung einer Statusdiskriminierung der erbrachten Dienstleistungen aufgrund von sog. schwarzen Schafen sowie der Erfüllung von Wünschen der international tätigen Großkunden. In anderen Branchen können öffentliche Legitimationsdefizite (von Teilen) der Geschäftszweige hinzukommen. Diese Legitimationserfordernisse stellen sich als globales Thema der Geschäftsstrategie dar, können aber in der lokalen Praxis sehr unterschiedlich gestaltet sein. Während es für einzelne transnational tätige Kunden global standardisierte Lösungen geben kann, bleibt die konkrete Umsetzung auf die spezifischen, im jeweiligen lokalen Markt gegebenen Anforderungen verwiesen, um diesen Standard zu realisieren – Globalisierung als national gefiltertes Phänomen (Sorge 2005: 8)!

Zugleich deutet die Fallstudie darauf hin, dass die Qualität der Arbeitsstandards auch direkt mit dem wettbewerblichen Umfeld im unternehmensbezogenen, arbeitsintensiven Dienstleistungssektor in Verbindung steht. Als Großunternehmen versucht ServiceCorp – nach eigener Aussage – mit höheren Qualitätsstandards die eigenen Leistungen gegenüber einer Vielzahl lokal tätiger kleiner und mittelständischer Unternehmen durchzusetzen. Diese Qualitätsdifferenzierung bezieht sich auch auf die Tatsache, dass – wie bereits angemerkt – öffentliche und internationale (Unternehmens-) Großkunden, zumindest teilweise, die Einhaltung von Arbeitsstandards als Qualitäts- und Sicherheitsmerkmal verlangen. Bei ServiceCorp werden diese absatzstrategischen Erwägungen auf Zentralebene von einer positiven Haltung zu Mitbestimmung und Partizipation im HRM unterstützt, die zudem durch institutionelle Absicherungen der Mitbestimmung im europäischen Ursprungsland gestützt wird. Diese sozialpartnerschaftliche Orientierung des zentralen Managements erleichtert mithin den Abschluss einer Vereinbarung und ist potentiell ein bedeutender Faktor für eine erfolgreiche lokale Implementierung.

Für die globalen *Gewerkschaften*, allen voran UNI, zeigt der Fall, dass lokale und nationale Organisationsanstrengungen „von unten“ durch Internationale bzw. Globale Rahmenabkommen „von oben“ flankiert bzw. initiiert werden können, um die zahlreichen weißen Flecken der organisationspolitischen Landschaft, besonders in der Peripherie globaler Wertschöpfungsnetzwerke, zu schließen. Dieser Ansatz stellt einen erheblichen Unterschied zu den Verhandlungsprozessen vor allem in der Metall- und

Elektroindustrie dar. In diesem Sektor können solche Abkommen eher als eine rechtlich nicht abgesicherte Erweiterung schon etablierter, grenzüberschreitender (Teil-) Institutionen betrachtet werden; beispielsweise wenn IFAs zum Aufgabenbereich von Europäischen Betriebsräten oder ähnlichen international besetzten Vertretungsgremien hinzukommen (Müller et al. 2008). Anders als im Organisationsbereich des IMB (und hier primär im Bereich der IG Metall) ist die Rolle der EBR-Gremien bei der Aushandlung und der Umsetzung der Vereinbarungen im Dienstleistungssektor als schwach anzusehen. Weil die Organisations- und Vertretungsstrukturen im Organisationsbereich von UNI ein solches Vorgehen selten erlauben, setzt sie im Sinne einer Organizing-Strategie auf öffentliche Kampagnen mit unterschiedlicher Intensität. Einem solchen „Anprangern“ setzt UNI allerdings in den Verhandlungen selbst, also nach erfolgter Anerkennung als Verhandlungspartner, eine pragmatische Suche entgegen, welche den Besonderheiten des internationalen Dienstleistungsgeschäfts Rechnung trägt. Im Fall von ServiceCorp ist dies UNI vergleichsweise reibungslos gelungen, d.h. ohne eine lang ausgedehnte Kampagne, da es auf die Besonderheiten der Arbeitsbeziehungen am Standort der Konzernmutter aufbauen konnte.

**Tab. 3: Ergebnisse im Überblick**

Verhandlungsakteure	Zentralbereich HRM, UNI, EBR kaum beteiligt
Verhandlungsbeziehung	Sozialpartnerschaftlich
Ziele des Managements	Unterfütterung einer qualitätsbezogenen Differenzierungsstrategie, Vermeidung von Dumpingkonkurrenz, beteiligungsorientierte HRM-Strategie
Ziele von UNI	Anerkennung durch Unternehmen, „Organizing“ (Gewerkschaftsaufbau)
Formale Konfliktlösung	Weitreichende Regelungen zu Einigungsverfahren, Erleichterungen des Gewerkschaftszugangs
Lokale Umsetzung	Management-Rechtfertigung von lokalen Abweichungen, Problem der Auslagerung an weitere Subunternehmer, „Organizing“ wenig erfolgreich

Was die Frage nach der Institutionalisierung grenzüberschreitender Arbeitsbeziehungen anbelangt, sind die Ergebnisse ernüchternd. Zwar sind tatsächliche Anfänge eines solchen Prozesses festzustellen, diese erscheinen im Hinblick auf die Größe der Anforderung einer polanyischen Gegenbewegung jedoch zwerghaft. Und wie so häufig in der „global governance“-Debatte festgestellt (z.B. Conzelmann/Wolf 2008), dominiert auch im untersuchten Fall bislang eindeutig die Initiierung über eine Implementierung (vgl. auch Fichter et al. 2011a). Durch ein „De-Coupling“ (Meyer/Rowan 1991), also einem systematischen Auseinanderfallen von formaler Regelung und der praktischen Einhaltung, kann eine Institutionalisierung letztlich sogar unterlaufen werden. So scheint bei ServiceCorp die Vereinbarung trotz des im Prinzip großen Entgegenkommens der Unternehmensleitung auf der zentralen Ebene lokal bloß rudimentär umgesetzt zu werden – was bei IFA-Kritikern sofort Zweifel an der Ernsthaftigkeit des unternehmerischen Handelns auch auf der Zentralebene hervorruft. Hinzu kommen Probleme, die zusätzliche Auslagerung an weitere Unterauftragnehmer mit in die Vereinbarung einzubeziehen sowie das lokale Geschäftsgebaren des

Managements zu beeinflussen. Dort, wo zaghaft erste „Organizing“-Initiativen gestartet wurden, sind diese nicht von Erfolg gekrönt worden.

Aus Gewerkschaftssicht zeigt der Fall zudem, dass UNI gefordert ist, die Einhaltung eines IFA auch organisatorisch nachzuhalten. Sonst besteht die Gefahr, dass die ursprüngliche Initiative allein stehend versandet, da die Rückkopplung zwischen lokaler Umsetzung und den Prozessen in der Unternehmenszentrale durchbrochen ist.<sup>20</sup> Insgesamt stellt sich für das hier gesondert untersuchte Feld der unternehmensbezogenen, arbeitsintensiven Dienstleistungen auch die Frage, inwieweit es UNI angesichts knapper Ressourcen überhaupt gelingen kann, in ihrem eigenen Bereich eine gewerkschaftliche Vernetzung voranzutreiben (Croucher und Cotton 2009: 69f.) und zugleich auch andere GUFs in eine „Organizing“-Strategie einzubeziehen; insbesondere solche, die zentrale Kundenunternehmen in die Kampagnen integrieren können, um der Bedeutung dieser Unternehmen für die Arbeitsbedingungen Rechnung zu tragen. Zudem stellt sich die Frage, ob UNI nicht auch davon profitieren könnte, die EBR-Gremien in den IFA-Prozess stärker einzubinden. Gerade im Fall von ServiceCorp zeigt sich, dass eine solche Einbeziehung es erforderte, auf die Problematik der unterschiedlichen Zugangsmöglichkeiten zur Interessenvertretung von leitenden Angestellten bzw. direkt zum Unternehmen gehörigen Belegschaften und der Masse der operativen Einsatzkräfte, hier den Reinigungskräften, einzugehen.<sup>21</sup>

Aus *Managementperspektive* stellt sich die Frage, inwieweit eine vereinbarungsmäßige und in der Regel zusätzlich zur unilateralen CSR-Politik eingegangene Bindung an die Einhaltung elementarer Arbeitsstandards eine qualitätsbezogene Differenzierungsstrategie glaubwürdig unterstützt, wenn auf lokaler Ebene gleichwohl Grauzonen toleriert werden, in denen die Einhaltung der Standards nicht oder kaum umgesetzt werden. Die Nicht-Einhaltung der Standards vor Ort wird immer wieder Aktivisten und ihren Organisationen (neben Gewerkschaften insb. auch NGOs) Anlass geben, die Arbeitsbedingungen anzuprangern und darauf entsprechende, ggf. reputations-schädigende Kampagnen aufzusetzen. In diesem Zusammenhang stellt sich für das Management auch die Frage, auf welchen Wegen es den Großen der jeweiligen Dienstleistungsbranchen gelingen mag, auch auf die anderen Anbieter einzuwirken, entsprechende Mindeststandards einzuhalten, ohne dass staatlicherseits Grenzen der Dienstleistungserbringung eingezogen werden müssen.

## Literatur

- Alajääskö, P. (2007): EU-27 business services: Thriving in the wake of outsourcing and liberalisation. EuroStat (Hg.): Industry, trade and services, Statistics in focus 76/2007. Luxemburg.
- Appelbaum, E./Schmitt, J. (2009): Low-wage work in high-income countries: Labor-market institutions and business strategy in the US and Europe. In: Human Relations, 62(12): 1907-1934.

---

<sup>20</sup> „(...) us negotiating an agreement with a company, or just us with the main union in the company concerned, just doesn't produce (...) something that is alive and working, because people don't feel (...) as if they own it, as if they can use it“ (UNI representative 1).

<sup>21</sup> „There are representatives from unions, global unions, and yes, there are members coming from Eastern Europe. They are mostly sent by management, because there are no unions, and that's a problem, a big problem.“ (ServiceCorp, UNI affiliate 3)

- Artus, I. (2008): *Interessenhandeln jenseits der Norm: Mittelständische Betriebe und prekäre Dienstleistungsarbeit in Deutschland und Frankreich*. Frankfurt/New York: Campus.
- Bartlett, C.A./Ghoshal, S. (1990): The multinational corporation as an interorganizational network. In: *Academy of Management Review*, 15(4): 603-625.
- Black, J. (2008): Constructing and contesting legitimacy and accountability in polycentric regulatory regimes. In: *Regulation & Governance*, 2(2): 137-164.
- Bremme, P./Fürniß, U./Meinecke, U. (Hg.) (2007): *Never work alone: organizing - ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften*. Hamburg: VSA.
- Bormann, S. (2006): Das „System Lidl“ und die globale Discountierung. In: *Blätter für deutsche und internationale Politik*, 51(5): 600-608.
- Bosch, G./Weinkopf, C. (Hg.) (2007): *Arbeiten für wenig Geld. Niedriglohnbeschäftigung in Deutschland*. Frankfurt: Campus.
- Bosch, G./Weinkopf, C./Worthmann, G. (2011): *Die Fragilität des Tarifsystems. Einhaltung von Entgeltstandards und Mindestlöhnen am Beispiel des Bauhauptgewerbes*. Berlin: Edition Sigma.
- Bourque, R. (2008): International framework agreements and the future of collective bargaining in multinational companies. In: *Just Labour*, 12: 30-47.
- Büthe, T./Mattli, W. (2011): *The new global rulers. The privatization of regulation in the world economy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Coe, N.M./Dicken, P./Hess, M. (2008): Global production networks: Realizing the potential. In: *Journal of Economic Geography*, 8: 271-295.
- Contractor, F.J./Kumar, V./Kundu, S.K./Pedersen, T. (2010): Reconceptualizing the firm in a world of outsourcing and offshoring: The organizational and geographical relocation of high-value company functions. In: *Journal of Management*, 47(8): 1417-1433.
- Conzelmann, T./Wolf, K. D. (2008): The potential and limits of governance by private codes of conduct. In: *Graz, J.-C./Nölke, A. (Hg.): Transnational private governance and its limits*. London: Routledge: 98-114.
- Croucher, R./Cotton, E. (2009): *Global unions – Global business*. London: Middlesex University Press.
- Cumbers, A./Nativel, C./Routledge, P. (2008): Labour agency and union positionalities in global production networks. In: *Journal of Economic Geography*, 8(3): 369-387.
- Dolvik, J.E./Waddington, J. (2005): Can trade unions meet the challenge? Unionization in the marketised services. In: *Bosch, G./Lehndorff, S. (Hg.): Working in the service sector. A tale from different worlds*. London/New York: Routledge: 316-341.
- Dörre, K. (2008): Die strategische Wahl der Gewerkschaften – Erneuerung durch Organizing? In: *WSI-Mitteilungen*, 61(1): 3-10.
- Dube, A./Kaplan, E. (2010): Does outsourcing reduce wages in the low-wage service occupations? Evidence from Janitors and Guards. In: *Industrial and Labor Relations Review*, 63(2): 287-306.
- Early, S. (2011): *The civil wars in U.S. labor*. Chicago: Haymarket Books.
- Egels-Zandén, N. (2009): TNC motives for signing international framework agreements: A continuous bargaining model of stakeholder pressure. In: *Journal of Business Ethics*, 84: 529-547.
- Eisenhardt, K.M./Graebner, M.E. (2007): Theory building from cases: Opportunities and challenges. In: *Academy of Management Journal*, 50(1): 25-32.
- Fichter, M./Helfen, M./Sydow, J. (2011a): Human resource management and employment relations in global production networks – Initiating transfer of practices via union involvement. In: *Human Relations*, 64(4): 599-624.
- Fichter, M./Helfen, M./Schiederig, K. (2011b): Kann transnationale Solidarität auf Konzernebene organisiert werden? Der Ansatz der Internationalen Rahmenabkommen. In: *Gerlach, F./Greven, T./Mückenberger, U./Schmidt, E. (Hg.): Gewerkschaftliche Solidaritätspolitik unter Bedingungen von Krise und globaler Konkurrenz*. Berlin: edition sigma: 75-93.
- Flecker, J./Meil, P. (2010): Organisational restructuring and emerging service value chains. Implications for work and employment. In: *Work, Employment and Society*, 24(4): 680-698.
- Hammer, N. (2005): International framework agreements: Global industrial relations between rights and bargaining. In: *Transfer*, 11(4): 511-530.
- Harvey, G./Turnbull, P. (2010): On the go: walking the high road at a low cost airline. In: *International Journal of Human Resource Management*, 21(2): 230-241.



- Havard, C./Rorive, B./Sobczak, A. (2009): Client, employer and employee: Mapping a complex triangulation. In: *European Journal of Industrial Relations*, 15(3): 257-276.
- Hermann, C./Flecker, J. (2011): Privatization of public services and impacts on employment and working conditions – European experiences. In: *Perspectives on Work*, 15(1+2): 26-28.
- Head, S. (2003): *The new ruthless economy. Work and power in the Digital Age*. Oxford/New York: Oxford University Press.
- Heery, E. (2004): The trade union response to agency labour in Britain. In: *Industrial Relations Journal*, 35(5): 434-450.
- Herrnstadt, O. (2007): Are international framework agreements a path to corporate social responsibility? In: *Journal of Business and Employment Law*, 10(1): 187-224.
- Heskett, J.L./Jones, T.O./Loveman, G. W./Earl Sasser, J.R./Schlesinger, L. A. (2008): Putting the service-profit-chain to work. In: *Harvard Business Review*, 86 (July-August): 118-129.
- International Metalworkers' Federation (IMF) (2010): IMF guidelines on trade union networks in TNCs, [http://www.imfmetal.org/files/10100610594479/IMF\\_TNC\\_Networks\\_Guidelines.pdf](http://www.imfmetal.org/files/10100610594479/IMF_TNC_Networks_Guidelines.pdf), (January 13, 2011).
- Jonas, A.E.G. (1998): Investigating the local-global paradox. Corporate strategy, union local autonomy, and community action in Chicago. In: Herod, A. (Hg.): *Organizing the landscape. Geographical perspectives on labor unionism*. Minneapolis: University of Minnesota Press: 325-350.
- Kädtler, J. (2006): *Sozialpartnerschaft im Umbruch. Industrielle Beziehungen unter den Bedingungen von Globalisierung und Finanzmarktkapitalismus*. Hamburg: VSA.
- Kalleberg, A.L. (2000): Nonstandard employment relations: Part-time work, temporary and contract work. In: *Annual Review of Sociology*, 26: 341-365.
- Kalleberg, A.L. (2009): Precarious work, insecure workers: Employment relations in transition. In: *American Sociological Review*, 74: 1-22.
- Koch-Baumgarten, S. (2011): Gewerkschaften und Global Governance: Grenzen und Möglichkeiten einer grenzüberschreitenden Regulierung der Erwerbsarbeit. In: *Internationale Politik und Gesellschaft*, o. Jg. (2): 51-68.
- King, B.L./Pearce, N.A. (2010): The contentiousness of markets: Politics, social movements, and institutional change in markets. In: *Annual Review of Sociology*, 36: 249-267.
- Kniffin, K.M. (2011): Organizing to organize. In: *Labor Studies Journal*, 36(3): 333-362.
- Lawrence, T.B./Suddaby, R. (2006): Institutions and institutional work. In: Clegg, S.R./Hardy, C./Lawrence, T.B./Nord, W.R. (Hg.): *The Sage handbook of organization studies*. London: Sage: 215-254.
- Lerner, S. (2007): Global unions. A solution to labor's worldwide decline. In: *New Labor Forum*, 16(1): 23-37.
- Levy, D. (2008): Political contestation in global production networks. In: *Academy of Management Review*, 33(4): 943-963.
- Marchington, M./Grimshaw, D./Rubery, J./Willmott, H. (2005) (Hg.): *Fragmenting work. Blurring organizational boundaries and disordering hierarchies*. New York: Oxford University Press: 39-61.
- Meyer, J.W./Rowan, B. (1991): Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. In: Powell, W.W./DiMaggio, P.J. (Hg.): *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: UCP: 41-62.
- Müller, T./Platzer, H.-W./Rüb, S. (2008): *Globale Arbeitsbeziehungen in globalen Konzernen? Zur Transnationalisierung betrieblicher und gewerkschaftlicher Politik*. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Mund, H./Priegnitz, K. (2007): Soft law – second best solution or a privatisation of social rights? Some pointers for a future discussion. In: *Transfer*, 13(4): 671-677.
- Nienhüser, W. (1999): Personalwirtschaftliche Konsequenzen der Externalisierung von Arbeit – Die Bauwirtschaft als prototypisches Beispiel. In: Sydow, J./Wirth, C. (Hg.): *Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmensnetzwerken*. München/Mering: Hampp: 143-173.
- Nisim, S./Benjamin, O. (2008): Power and size of firms as reflected in cleaning subcontractor's practices of social responsibility. In: *Journal of Business Ethics*, 83: 673-683.
- Papadakis, K. (Hg.) (2011): *Shaping global industrial relations. The impact of international framework agreements*. Basingstoke: Palgrave-MacMillan.
- Pattberg, P. (2005): The institutionalization of private governance: How business and nonprofit organizations agree on transnational rules. In: *Governance: An International Journal of Policy and Administration*, 18(4): 589-610.

- Plehwe, D. (2001): Arbeitspolitische Probleme ungleicher Reorganisation. Zur Veränderung der Arbeit in Logistiknetzwerken. In: *Industrielle Beziehungen*, 8(1): 55-81.
- Polanyi, K. (1957): *The great transformation*. Boston: Beacon [1944].
- Preuss, L./Haunschild, A./Matten, D. (2009): The rise of CSR: Implications for HRM and employee representation. In: *International Journal of Human Resource Management*, 20(4): 953-973.
- Pries, L. (2010): *Erwerbsregulierung in einer globalisierten Welt*. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Riisgaard, L. (2005): International framework agreements: A new model for securing workers rights? In: *Industrial Relations*, 44 (4): 707-737.
- Riisgaard, L./Hammer, N. (2011): Prospects for labour in global value chains: Labour standards in the cut flower and banana industries. In: *British Journal of Industrial Relations*, 49(1): 168-190.
- Royle, T./Ortiz, L. (2009): Dominance effects from local competitors: Setting institutional parameters for employment relations in multinational subsidiaries: A case from the Spanish supermarket sector. In: *British Journal of Industrial Relations*, 47(4): 653-675.
- Rüb, S./Platzer, H.-W./Müller, T. (2011): *Transnationale Unternehmensvereinbarungen. Zur Neuordnung der Arbeitsbeziehungen in Europa*. Berlin: edition sigma.
- Ruggie, J.G. (2004): Taking embedded liberalism global: the corporate connection. In: Held, D./Koenig-Archibugi, M. (Hg.): *Taming globalization. Frontiers of governance*. Cambridge: Polity Press: 93-129.
- Schömann, I./Sobzack, A./Voss, E./Wilke, P. (2008): International framework agreements: new paths to workers' participation in multinationals' governance? In: *Transfer*, 14(1): 111-126.
- Seifert, A. (2008): Global employee information and consultation procedures in worldwide enterprises. In: *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, 24(3): 327-348.
- Siggelkow, N. (2007): Persuasion with case studies. In: *Academy of Management Journal*, 50(1): 20-24.
- Sorge, A. (2005): *The global and the local. Understanding the dialectics of business systems*. Oxford: Oxford University Press.
- Stavis, D. (2009): International framework agreements and global social dialogue: Lessons from the Daimler case. Employment Working Paper No. 46. Genf: International Labour Organization.
- Strandskov, J./Pedersen, K. (2008): The foreign expansion of a service company: The case of ISS A/S. In: *Business History*, 50(1): 40-61.
- Streeck, W. (2009): *Re-forming capitalism. Institutional change in the German political economy*. Oxford: Oxford University Press.
- Sydow, J./Möllering, G. (2009): *Produktion in Netzwerken*. 2. Aufl. München: Vahlen.
- Tulder, R. v./Wijk, J. v./Kolk, A. (2008): From chain liability to chain responsibility. In: *Journal of Business Ethics*, 85: 399-412.
- Vogel, D. (2009): The private regulation of global corporate conduct. In: Mattli, W./Woods, N. (Hg.): *The politics of global regulation*. Princeton: Princeton University Press: 151-188.
- Wills, J. (2009): Subcontracted employment and its challenge to labor. In: *Labor Studies Journal*, 34(4): 441-460.
- Wirth, C. (1999): Modularer Einzelhandel und industrielle Beziehungen – Ergebnisse einer qualitativen Längsschnittuntersuchung (1991-1998). In: Sydow, J./Wirth, C. (Hg.): *Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmungsnetzwerken*. München/Mering: Hampp: 191-232.
- Wirth, C./Sydow, J. (2004): Hierarchische Heterarchien – heterarchische Hierarchien. Zur Differenz von Konzern- und Netzwerksteuerung in der Fernsehproduktion. In: Sydow, J./Windeler, A. (Hg.): *Organisation der Content-Produktion*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag: 125-147.
- Woodruff, T. (2007): Wie die SEIU zur Gewerkschaft mit den höchsten Mitgliederzuwächsen in den USA wurde. In: Bremme, P./Fürniß, U./Meinecke, U. (Hg.): *Never work alone: organizing – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften*, Hamburg: VSA: 92-116.
- Yin, R.K. (2009): *Case study research*. 4th ed. Los Angeles: Sage.
- Yu, K.-H. (2012): Formal organizations and identity groups in social movements. In: *Human Relations*, 65(6): 753-776.
- Zürn, M. (2004): Global governance and legitimacy problems. In: *Government and Opposition*, 39(2): 260-287.